

# supervision

Mensch.  
Arbeit.Organisation.  
Zeitschrift für  
Beraterinnen und  
Berater

## Führen undercover Die unteren Führungsebenen in Bewegung

2.2020 38. Jahrgang



Psychosozial-Verlag



# Führen undercover – Die unteren Führungsebenen in Bewegung

VERANTWORTLICHE  
REDAKTION:  
ANDREA SANZ  
UND THERESIA VOLK

2  
**Editorial**

3  
Guido Becke  
**Führung von unten**  
Problemanzeigen und ressourcenorientierte Gestaltungsansätze

8  
Martin Vogel  
**Wiederbelebung  
einer unscheinbaren Position**  
Beobachtungen zur Wiedereinführung  
stellvertretender Teamleitungen  
in einer Kommunalverwaltung

13  
Andrea Sanz im Gespräch  
mit Christian Aigner, Günter  
Haberl & Angelika Markgraber  
(VertretungsNetz)  
»Das ist ein bisschen  
wie Klassensprecherin sein«

20  
Gabriele Tergeist  
»Im Zweifel bin ich Leitung!«  
Zum Spagat bei Doppelrollen  
im Hinblick auf Leitungs- und  
Betreuungsaufgaben

26  
Christoph Bauer  
**Der neue Führungsdreiklang  
der Selbstorganisation**

31  
Ulrich Beck & Dirk Bayas-Linke  
**Stichwort Führungsspanne:  
Wenn auf 80 Mitarbeitende  
eine Führungskraft fällt**  
Der Fall Autotech AG

36  
Andrea Sanz & Gerhard Schinnerl  
**Führen aus der Mitte**  
Peer-Gruppencoaching als Ressource  
für Sandwich-Führungskräfte

45  
**Markierungen**  
Melanie Fuchs  
**Darf's ein bisschen mehr sein?**  
Im Sandwich zwischen Salami und Käse

47  
**Kulturspiegel**  
Heiko Schulz  
**Gib deinem Zynismus die Sporen!**  
Wie man zum führenden Vize  
der Welt wird – Ein Film, acht Lektionen

51  
**Freier Beitrag**  
Anil Desai  
**Vom Nutzen des Konzeptes  
der emotionalen Entwicklungs-  
orientierung (SEO) bei Menschen  
mit intellektueller Beeinträchtigung**

57  
**Die Redaktion empfiehlt ...**

59  
**Rezension**  
Rolf Haubl  
**Emotionen bei der Arbeit.  
Reflexionshilfen für Beratende**

61  
**Verleihung des Cornelis F. Wieringa-  
Preises durch die Stiftung Supervision**

63  
**Nachruf auf Klaus Krämer**